



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO: UN LLAMADO PARA REINVENTAR SU MODELO DE NEGOCIO

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE GASTRONOMIC SECTOR: A CALL TO REINVENT YOUR BUSINESS MODEL

Cindy Lorena Pacheco Bernal

Administradora de Empresas, trabajo de grado para la especialización en Administración Financiera de la Universidad Católica de Colombia bajo la modalidad de internacionalización en casa, Directora Administrativa de Backô SAS empresa de consultoría para el sector gastronómico en Colombia.

Correo electrónico: cindylpachecob@gmail.com

Ignacio Antonio Conde Artunduaga

Contador Público, trabajo de grado para la especialización en Administración Financiera de la Universidad Católica de Colombia bajo la modalidad de internacionalización en casa, Contador en National Clinics Centenario SAS en Colombia.

Correo electrónico: igncon1982@gmail.com

Resumen

Nadie estaba preparado para afrontar una crisis sanitaria en la actualidad que impactara a todos los sectores económicos, sin importar su lugar de origen. Esto trajo que los empresarios repensaran sus modelos de negocio para mantenerlos y lograrlos sacar adelante de la crisis. El sector gastronómico no fue ajeno a esta coyuntura, siendo uno de los sectores económicos más afectados al no estar preparado para enfrentar esta situación, y el cambio que trajo con ésta el comportamiento del consumidor. Este documento busca hacer un observatorio acerca del estado antes de la pandemia del sector gastronómico, la manera en la que han logrado llevar sus negocios durante la pandemia y los retos a los cuales se deben adaptar una vez pase la coyuntura; logrando así involucrar a todos los actores del sector: empresarios restauradores, colaboradores, proveedores y consumidor final; estableciendo nuevos contratos sociales.

Palabras clave: carga tributaria, competitividad, continuidad de negocios, crisis, economía, estrategia, gastronomía, gestión de restaurantes, informalidad, observatorio, oportunidades, reinvención, restaurantes, sector gastronómico, sostenibilidad.

Abstract

No one was prepared to face a health crisis that will impact on all economic sectors, regardless of their place of origin. This brought entrepreneurs to rethink their business models in order to maintain them and manage to get them out of the crisis. The gastronomic sector did not stranger to this situation, being one of the most affected economic sectors as it was not prepared to face this situation, and the change that brought consumer behavior with it. This document seeks to make an observatory

about the state before the pandemic of the gastronomic sector, the way in which they have managed to conduct their businesses during the pandemic and the challenges to which they must adapt once the conjuncture has passed; involving all stakeholders interest in the sector: restaurateurs, collaborators, suppliers and final consumers; establishing new social contracts.

Keywords: taxes, competitiveness, business continuity, crisis, economy, strategy, gastronomy, restaurant management, informality, observatory, opportunities, reinvention, restaurants, gastronomic sector, sustainability.

INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico siendo uno de los sectores que generan más empleo en Colombia y al depender en parte del turismo, fue uno de los sectores que al verse afectado con la pandemia del Covid-19, tuvo que tomar el camino de la reinención de cierta manera forzosa como todos los sectores. De acuerdo con lo anterior, este documento hace un recorrido iniciando por comprender el origen de los restaurantes, su dinámica antes de la pandemia y los retos que les impuso la emergencia sanitaria, la implementación de estrategias efectivas, los planes para darle continuidad a sus negocios y las nuevas prácticas de gestión que deben adoptar involucrando a todos los actores del ecosistema gastronómico. Así mismo, este documento busca generar conciencia en los empresarios del sector gastronómico para implementar desde el inicio de sus negocios los procesos de gestión del back y del front office¹ acordes con su estructura para trabajar y crecer de manera organizada, haciéndolos competitivos y facilitándoles la toma de decisiones que pueden cambiar el camino de sus negocios.

1. ORIGEN DE LOS RESTAURANTES

La gastronomía es un factor cultural de cada país, lo representa y lo da a conocer en el mundo. Supone cocinar para otras personas y servir estos alimentos conservando la estética y utilizando el mejor menaje disponible en el mercado. Además, la gastronomía es una filosofía de vida que ha caracterizado al ser humano desde su origen. Por medio del uso de técnicas específicas para la elaboración de sus alimentos, satisface una de sus necesidades básicas de acuerdo con la escala de Maslow y que en esencia lo diferencia de los demás seres vivos en el planeta (Pollan, 2014).

El origen de la palabra restaurante, se atribuye al cocinero francés Dossier Boulanger quien en la Rue du Poulies vendía sopas en 1765 en su local, en el cual tenía un letrero en latín que decía: “Venite adme omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” (“Venid a mi casa hombres que tenéis el estómago débil y yo os

¹ El back office hace referencia a todas las actividades que sirven de soporte y de gestión para la empresa, no tienen contacto directo con el cliente o consumidor final; el front office hace referencia a los procesos operativos que tienen contacto y relación directa con el cliente o consumidor final.

restauraré”). De esa frase viene el nombre de los establecimientos que venden comida. Restaurante viene del francés “restaurant”, y este del latín “restaurare”, reparar o restaurar. La comida “repara el estómago vacío” es decir restaura el alma (Puyuelo Arilla, Jordi, Garmendia Otegui, & Sanagustín Fons, 2017) (Adriá, 2016).

Los restaurantes han tenido una larga trayectoria en el tiempo, donde cada vez son más personas que se suman a este sector, viéndolo como una oportunidad para hacer empresa. Sin embargo, se enfrentan a desafíos que muy pocos conocen y están dispuestos a afrontar; ya que no ven los restaurantes como una empresa en su conjunto, desconociendo la esencia de la acción de emprender; cabe resaltar una definición que nos da el autor Jorge Gámez, para quien emprender es acometer y comenzar una obra, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Emprendedor es quien, en un lugar y condiciones específicas, gesta y pone en marcha las nuevas empresas que renuevan el tejido empresarial de una sociedad con los efectos positivos que ello implica. El emprendedor que crea empresa aprovecha un hueco en un mercado, se beneficia de los resultados de una investigación, utiliza I+D como ventaja competitiva y tiene capacidad de acción (Gámez Gutiérrez, 2015).

Crear empresas en el sector de restaurantes es una de las opciones para los emprendedores colombianos, para muchos es un negocio fácil y rentable, ya que no vislumbran los factores tanto internos como externos que afectan su operación o desconocen cómo gestionarlo de manera efectiva, algunos solo se concentran en preparar un buen producto, en expandir su marca o buscar ser reconocidos, descuidando un factor importante que es darle una estructura organizacional formal a su restaurante. De acuerdo con cifras de la Asociación Colombiana de Restaurantes-Acodres cuatro (4) de cada diez (10) restaurantes se cierran en los primeros seis meses de operación y algunos alcanzan a llegar al año de funcionamiento (Pacheco Bernal, 2017).

El sueño de montar un restaurante representa un reto a nivel estratégico y financiero, hallar la mezcla de ingredientes esenciales para el éxito es un desafío que conlleva ciertos sacrificios y responsabilidades. Entrar en el negocio de la restauración puede ser una experiencia gratificante. Sin lugar a duda, el negocio de los restaurantes aporta beneficios económicos y sociales, y por eso es atractivo para muchas personas; pero si se considera seriamente incursionar en el sector gastronómico, es necesario pensar más allá del dinero y el estatus social (La Barra, Manual de Montaje de Restaurantes Volumen 1, 2013).

Partiendo de lo anterior, el factor de éxito de un restaurante no solo se mide por la calidad de su comida, la cantidad de puntos de venta o los reconocimientos que tenga; ya que hay que entrar a analizar su estructura organizacional a profundidad para determinar si la operación es sostenible, coherente, ver su estructura de costos, de gastos, su planeación estratégica, su modelo financiero y su concepto de negocio.

Este es un desafío latente que se ha identificado desde Backö² empresa de consultoría liderada por Felipe Cuadros, donde han encontrado oportunidades de formación en gestión empresarial para los empresarios restauradores (dueños de restaurantes); de aquí que sea uno de los sectores que más se ve afectado por factores externos, donde si no se cuenta con una estructura sólida, es probable que cierre sus puertas antes del primer año de operación o que no esté preparado para salir adelante después de una crisis (Cuadros Ruíz, 2020).

2. LA RADIOGRAFÍA: DINÁMICA ANTES DE LA PANDEMIA DE LOS RESTAURANTES

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, durante 2018 más de 18.841 empresas estuvieron dedicadas a la elaboración de comidas y platos preparados; estos registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. De ese total de 18.841 empresas, 18.320 fueron microempresas, 498 fueron PYMES y 23 fueron grandes empresas (La Barra, Balance 2019: un año esforzado, 2020).

Para el año 2020 según Fedesarrollo, el sector gastronómico mantenía un pronóstico de crecimiento del 3,5% debido a un desempeño favorable de la demanda interna, impulsada por un mayor dinamismo en el consumo de los hogares, y a un mejor comportamiento en la inversión. Así mismo se identificaron cuatro retos claves a los cuales el sector gastronómico se enfrentaría para el año 2020 los cuales son:

- **Informalidad:** estimaciones del DANE registran que la informalidad ronda el 80% del total de los negocios gastronómicos (restaurantes, panaderías, cafeterías, servicios de catering) del país. Su crecimiento en los últimos años, según estimaciones de Acodres, se ha visto estimulado por el crecimiento de las plataformas de domicilios, que permiten la preparación de alimentos para llevar de lugares que no siempre cumplen con los requisitos legales, generando un ambiente de competencia desleal en un sector que influye directamente en la salud de los consumidores.
- **Tecnología:** surge la oportunidad de brindar un servicio personalizado, ajustado a los hábitos de consumo actuales, en los que el comercio electrónico cada vez es más creciente. Por tanto, el reto es a la tecnificación del mercadeo y la virtualización de las ventas.
- **Ventas en línea:** con la penetración creciente de las herramientas digitales, los negocios deben adaptar su capacidad para dar respuesta inmediata al consumidor.

² Backö, empresa de consultoría en gestión de restaurantes. Tienen una trayectoria de más de 5 años en el sector gastronómico y experiencia de más de 20 años entre sus socios y colaboradores. Asesoran a los restaurantes desde el momento cero hasta su puesta en marcha y funcionamiento. Tienen servicios de consultoría, entrenamientos, talleres y conferencias.

-
- **Reforma laboral:** los restaurantes ven la oportunidad frente a la posibilidad de la contratación por horas, que propone la reforma laboral, ya que les permitiría atender los fines de semana la mayor demanda de los servicios y generar oportunidades de empleo para la población joven (La Barra, Proyecciones Económicas 2020, 2020).

Los restaurantes en Colombia hasta el primer bimestre del año 2020 venían con un crecimiento lento, sin embargo había unos restaurantes que estaban comenzando a expandir sus modelos de negocio, pero no estaban preparados para afrontar situaciones que los llevarían prácticamente a su cierre y cese de operaciones; la gran mayoría de personas que se involucran en el sector gastronómico no saben cómo hacer una correcta planeación antes de hacer el montaje de su restaurante, primero se concentran en buscar un local y luego le montan negocio al local ¡grave error!, pagan arriendos costosos por varios meses por suponer que esa es la mejor ubicación para su restaurante y luego comienzan a estructurar su negocio, sin saber si la idea y el concepto de su negocio va a funcionar o no, no hacen un estudio previo del mercado; lo que conlleva a que las cifras de Acodres tengan valor. Esta falta de planeación por parte de algunos empresarios restauradores, se debe a su falta de conocimiento y a buscar asesoría en personas expertas en el sector que les ayuden desde el nacimiento de su idea hasta la puesta en marcha de su negocio; esto se da porque los empresarios o emprendedores no consideran esto como una inversión para disminuir el riesgo sino como un gasto innecesario.

A esto se suma el desconocimiento en la correcta gestión administrativa, operativa y financiera para su restaurante, pese a que el sector gastronómico genera más de un millón de empleos (Dinero, 2018), también tiene un alto grado de informalidad debido a factores como la alta carga tributaria que trajo la reforma del año 2016 donde para aquellos restaurantes que sean franquicia pasaron de facturar con un IVA del 16% a facturar con IVA del 19%, y los que no sean franquicia deben facturar con Impuesto al Consumo del 8% de acuerdo con la reforma del año 2012. Para quienes facturan con IVA tienen la posibilidad de poder cruzar en su liquidación de impuestos el IVA de la compra de insumos; mientras que quienes facturan con impuesto al consumo, el IVA de la compra de sus insumos se les convierte en un mayor valor del costo en sus recetas, lo cual termina encareciendo el producto final para el consumidor. De otro lado, está la carga laboral donde muchos prefieren manejar a los colaboradores pagándoles por turnos o por horas sin afiliaciones a seguridad social, exponiendo no solo a los colaboradores sino a la empresa a sanciones onerosas.

Si hablamos de la estructura de costos y gastos de un restaurante, de acuerdo con la media el sector tenemos que respecto a los ingresos mensuales producto de sus ventas, deben estar representados de la siguiente manera:

- El food cost o costo ventas debe situarse entre el 33% y 35% de acuerdo con la categoría del restaurante. Esta es una de las variables más importantes a controlar en un restaurante y a las que menos se le presta atención al no tener claridad cómo se hace su cálculo y las variables que lo componen.
- Nómina, debe situarse entre el 15% y el 25%. También una variable importante para controlarla y gestionarla de manera adecuada.
- Arriendo debe situarse en el 10%
- Otros gastos se sitúan en un rango del 15% y 20%

Cabe resaltar que para el cálculo del food cost o costo de ventas, las variables que se tienen en cuenta son:

- **Inventario inicial:** se valoriza el inventario con el cual terminó el restaurante el mes anterior, que viene siendo el inicial del mes siguiente para operar.
- **Compras efectuadas durante el mes:** aquí se tiene en cuenta los impuestos con los que cada insumo está gravado y si se toma o no como un mayor valor del costo, si el restaurante es o no franquicia.
- **Mermas del mes:** se deben valorizar y corresponden a los residuos no útiles que generan los insumos en su proceso de transformación. Aquí hay una oportunidad importante para los restaurantes en cuanto a su optimización.
- **Bajas del mes:** se deben valorizar y corresponden a aquellos insumos o productos terminados que se tuvieron que desechar al no considerarse aptos para el consumo o para las preparaciones.
- **Cortesías otorgadas del mes:** se llevan a costo ya que es algo que asume el restaurante.
- **Inventario final del mes:** resultante después de tener en cuenta las variables anteriores.

El cálculo del food cost generalmente se hace de la siguiente manera:

Inventario Inicial	\$ 15.200.000
(+) Compras	\$ 18.400.000
(+) Mermas	\$ 1.200.000
(-) Bajas	\$ 756.000
(-) Cortesías	\$ 370.000
(-) Inventario Final	\$ 13.700.000
(=) Costo de Ventas	\$ 17.574.000
(/) Ingresos del Mes o Ventas (antes de impuesto al consumo o IVA y antes de propinas)	\$ 65.000.000
%Food Cost del mes (se divide el costo de ventas sobre los ingresos del mes o ventas)	27 %

Fuente de elaboración propia a partir de experiencia en el sector gastronómico y (Pacheco, 2020).

Esta variable es una de las más importantes ya que es con lo que trabaja el restaurante para poder operar cada mes, y si no se tiene controlada ocasiona pérdidas de dinero importantes para cualquier restaurante. Su origen radica en tener correctamente costeadas las recetas y subrecetas (o producciones) de cada plato y

bebida que se ofrece en el menú del restaurante, pasando por hacer una eficiente compra de insumos y controlar los procesos que se hacen en cocina y en servicio.

Respecto a la compra de insumos, es importante tener un protocolo para seleccionar a los proveedores idóneos para el restaurante, que cumplan en calidad, entrega, respaldo y que se ajuste al costo de adquisición que necesita el restaurante; para esto es importante que los proveedores cumplan también con la normatividad sanitaria que exige Secretaría de Salud y el INVIMA para los restaurantes en el Decreto 3075 de 1997, Resolución 2674 de 2013 y Ley 9 de 1979; donde se hace necesario que los proveedores suministren las fichas técnicas y conceptos sanitarios de los productos que venden a los restaurantes, para garantizar la seguridad e inocuidad de los alimentos, esto se debe ver reflejado en la carpeta del Plan de Saneamiento Básico que debe tener cada restaurante para operar, ya que sobre este la Secretaría de Salud hace las validaciones correspondientes para otorgar los conceptos favorables para los restaurantes, sin embargo algunos restaurantes no tienen este documento lo cual los hace objeto de incumplimiento ante las entidades de control; y no tienen en cuenta que en caso de incumplimiento, el establecimiento puede ser sellado y decomisada la materia prima.

En el caso de la nómina cabe resaltar que las propinas no hacen parte de la nómina, ya que es un recurso de un tercero (cliente) administrado para un tercero (colaborador del restaurante), lo cual se encuentra amparado en la Ley 1935 de 2018, en el Estatuto del Consumidor Ley 1480 de 2011 y en el Art. 131 del Código Sustantivo del Trabajo; ya que algunos suelen confundir este concepto y lo hacen parte integral de la nómina del colaborador o suelen quedarse con un porcentaje de las propinas para reposición de menaje o reparaciones del restaurante; práctica que no se debe hacer, ya que las propinas deben distribuirse al 100% entre todos los colaboradores del restaurante (directivos-administrativos y operativos) que hagan parte integral de la cadena de servicio, tal como lo estipula la Ley 1935 de 2018 en los artículos 2 y 5.

Así mismo, se debe tener en cuenta la carga tributaria nacional y distrital que regula en materia fiscal los costos asociados por concepto de impuestos derivados del desarrollo de su objeto social, entre los cuales se resaltan los siguientes:

- IVA
- Impuesto al consumo
- Impuesto de renta
- Impuesto de industria y comercio
- Contribuciones a Sayco y Acinpro

Por último los empresarios restauradores deben hacer un seguimiento constante a la salud financiera de sus negocios por medio de los estados financieros, algunos no lo hacen porque no entienden los conceptos que se manejan o desconocen que esto es

una herramienta para medir el comportamiento de su empresa para llevarla a ser competitiva en el sector tomando decisiones acertadas a tiempo; los estados financieros que comúnmente se deben revisar son el estado de resultados, el estado de situación financiera y las notas a los estados financieros, de estos es clave el análisis, la interpretación y las preguntas que se puedan formular al respecto para tomar decisiones (Pacheco, 2020).

De lo anterior, resalta la importancia de formar de manera integral con una visión de 360° (Cuadros Ruíz, 2020) a los empresarios restauradores en temas de gestión de restaurantes y habilidades que les permitan no solamente gestionar de manera efectiva sus empresas, sino también a sus colaboradores y proveedores; al adquirir estas herramientas pueden trabajar de manera estructurada y organizada, controlar los flujos de trabajo, implementar estrategias de marketing, priorizar actividades para no perder de vista la planeación estratégica, diseñar planes que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios, motivar y generar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores, expandir sus negocios de manera organizada, reducir el riesgo de sus inversiones, gestionar de manera eficiente la relación con los proveedores, controlar costos, gastos y la operación del restaurante; solo de esta manera pueden ser competitivos, formalizarse y generar valor para el sector gastronómico (Burns, 2017).

Tener y gestionar un restaurante, requiere de destreza, tiempo, paciencia y organización, esta última vista como la receta para el éxito de un negocio (Mischitelli, 2000); ya que los emprendimientos en el sector gastronómico suelen fracasar por no tener una estructura sólida, no ser organizados con cada uno de los procesos que se desarrollan en el día a día de un restaurante y no buscar asesoría cuando se desconoce cómo actuar o enfrentar una situación adversa; de aquí que el sector gastronómico sea uno de los sectores que más se ha visto afectado con la pandemia del Covid-19, donde se ha evidenciado que el sector no estaba preparado para afrontar las consecuencias que trajo esta situación, el no tener en algunos casos los protocolos de higiene para poder operar o desconocer su aplicación, no conocer la normatividad laboral para actuar con prudencia en la toma de decisiones que afectan a los colaboradores, no tener un plan de continuidad para gestionar su negocio, no tener reservas suficientes de recursos financieros, no poderse adaptar fácilmente a los cambios, no poder operar haciendo uso del canal de domicilios porque su concepto de negocio no se lo permite, tener poco margen de maniobra en la negociación del pago de los cánones de arrendamiento, no poder llegar a un acuerdo con sus proveedores para el pago de materias primas y no tener reservas para el pago de impuestos de meses anteriores a la pandemia.

Como consecuencia de estos factores, los restaurantes tuvieron que tomar medidas en algunos casos un tanto apresuradas en medio de su desconocimiento y falta de capacidad de respuesta, lo que trajo para algunos el cierre definitivo de sus puertas al público; y para otros tomar el camino de la reinversión.

3. APAGANDO EL INCENDIO: LOS RETOS QUE LA PANDEMIA LE IMPUSO A LOS RESTAURANTES

Los retos que trajo la pandemia del Covid-19 para quienes decidieron transitar por el camino de la reinversión en el sector gastronómico, fueron de gran magnitud; aquí quienes decidieron continuar con sus negocios tuvieron que replantear en algunos casos sus modelos de negocio para llevar los productos de su menú a las casas de los comensales; sin embargo, llevar la experiencia que se vivía en los restaurantes a las casas de los comensales aún sigue siendo un reto por solucionar en la industria.

Algunos retos para resaltar:



Transformación digital: el uso de herramientas digitales en el sector gastronómico a nivel general es poco, aunque ha ido en aumento aún hace falta formar a todos los actores involucrados en la industria en el uso de herramientas digitales para el manejo eficiente de sus procesos, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los comensales quienes vienen cambiando su manera de relacionarse en la forma en la que adquieren sus productos y servicios, haciendo uso de canales digitales (Gerente, 2019). Con la pandemia del Covid-19 se generó en los restaurantes invertir en herramientas digitales para promover sus negocios y llegar a sus comensales, las herramientas en las cuales tuvieron que invertir fueron: página web, implementación de e-commerce, redes sociales/ marketing digital, plataformas de domicilios, uso de otros medios de pago y plataformas para trabajo remoto. Con esto vino la capacitación en el uso de estas herramientas o contratar a un tercero para que las gestionara; ya que antes no le veían la importancia de contar con estas herramientas pues se suponía que siempre iban a atender a los clientes en el lugar físico del restaurante.



Uso del canal de domicilios: Colombia es el país de Latinoamérica donde más se utilizan servicios de domicilio a través de aplicaciones con 36%, superando los índices de Latinoamérica (29%) y del mundo (33%) (La Barra, 2019). En domicilios la gran mayoría de restaurantes se han adherido a plataformas como Rappi, Uber Eats, domicilios.com que ahora es ifood; otros han decidido invertir en su propio canal de domicilios como es el caso de Domino's donde su canal de domicilios le representa el 60% de sus ventas (La Barra, 2019) y algunos no se han podido adaptar a este modelo porque su concepto no fue diseñado para este canal o no han podido lograr una negociación de mutuo beneficio con las aplicaciones comerciales para poder llevar sus platos a los clientes.

Rappi y Kiwibots por su lado lanzaron el piloto para las entregas sin contacto en Medellín a través de robots el cual se llevará a cabo hasta el 08 de julio de 2020 y de acuerdo con los resultados se espera expandir este modelo de entrega a las demás ciudades donde Rappi tiene presencia (Forbes, 2020).

Durante la pandemia se identificó que las plataformas de domicilios en cierta medida estaban preparadas para atender la demanda de productos de restaurantes de los comensales en fechas no especiales, pero otro panorama se dejó ver en la celebración del día de la madre que en Colombia se celebró el día 10 de mayo, que era un domingo en cuarentena, el primer día de la madre virtual; para lo cual las plataformas de domicilio demostraron que no estaban preparadas para atender la demanda de esta fecha especial para el comercio, presentando demoras en la entrega de los pedidos de hasta 4 o 5 horas, entregas erróneas de los pedidos de los restaurantes, o no se hicieron las entregas y en otros casos los pedidos llegaron mal presentados por la manipulación del producto en manos de los domiciliarios una vez salió de los restaurantes; lo cual puso a las plataformas de domicilio a replantearse sobre la manera de operar en este tipo de situaciones, donde se le sumó la cuarentena nacional decretada por la pandemia del Covid-19 (Tiempo, 2020).




Diseño y uso de empaques: Los consumidores ocupan un lugar importante en la transformación de las marcas de alimentos y bebidas. Por ello, más fabricantes adoptan prácticas transparentes y desarrollan envases sustentables para coincidir con estas tendencias. Los empaques de fibras vírgenes se están ajustando a estas necesidades y está creciendo su uso en el mercado (Perera, 2018). Los empaques son un factor importante para el sector gastronómico y sobre el cual aún hay mucho por desarrollar. No hay empaques idóneos para los productos, por lo cual muchos restaurantes aún usan los empaques tradicionales de icopor o con alto contenido de plástico, empaques que no son amigables con el ambiente, con el producto y por tanto la presentación es deficiente. Sin embargo, algunas empresas como Darnel y Purabox en Colombia, han venido evolucionando en el desarrollo de nuevas alternativas de empaques que son un poco más amigables con el ambiente y la presentación del producto cambia; aún así hace falta desarrollo en empaques que mantengan la temperatura del producto, la presentación, la consistencia, que sean fáciles de transportar, fáciles de apilar y que sean sostenibles; lo cual va ligado también al concepto de negocio del restaurante.



Gestión del cambio: la gestión del cambio trae la resistencia, la cual es un fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto (Zimmermann, 2000). Para los restaurantes enfrentarse al cambio que trajo la pandemia fue un proceso para el cual nadie estaba preparado, surgió incertidumbre y miedo al no saber cómo enfrentar esta nueva situación en la cual algunos tuvieron que tomar la decisión de cerrar sus negocios y con ello la pérdida de empleos; otros lo vieron como una oportunidad para reinventar sus conceptos de negocio. Aún la incertidumbre sigue rondando el sector gastronómico respecto a la manera de cómo se debe operar con la nueva normalidad después de la cuarentena, en restaurantes en España se ha visto que algunos han instalado mamparas en las mesas de los comensales para evitar el contacto, instalación de mamparas en el sitio de atención de los cajeros, delimitación de las zonas de trabajo donde los colaboradores no pueden tener contacto a una distancia menor de 1 metro, delimitación para el uso de mesas

conservando distancia de 2 metros, han pensado incluso en un sello que evidencie a los clientes la inocuidad y seguridad del establecimiento e instalación de puntos de desinfección en el restaurante tanto para clientes como para colaboradores (Gómez Bobillo, 2020).

 **Medidas de Bioseguridad:** los restaurantes desde el momento en el que inician operaciones deben sujetarse al cumplimiento de las normas que son reguladas por Secretaría de Salud e INVIMA, implementando el Plan de Saneamiento Básico el cual es un documento que debe cumplir con cuatro programas básicos: programa de limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos, programa de control de plagas y el programa de abastecimiento de agua potable (Pública, 1997); sin embargo son pocos los restaurantes que cumplen con este requisito y que cuando ocurren las visitas de Secretaría de Salud son sellados, o no les otorgan el concepto favorable hasta que los restaurantes cumplan con la totalidad de los requisitos; ya que está en juego la salud de los comensales.

Con la pandemia al surgir la implementación estricta de protocolos de bioseguridad adicionales al Plan de Saneamiento Básico, algunos restaurantes presentaron resistencia al pensar que con la implementación del Plan de Saneamiento Básico serían eximidos de implementar un protocolo de bioseguridad; es así como la iniciativa ***me comprometo por tí***³, en el sector gastronómico ha ido diseñando guías básicas para que los restauradores diseñen su propio protocolo de bioseguridad que es diferente al plan de saneamiento básico, debe guardar coherencia con este y con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- SG-SST, sistema que algunos restaurantes tampoco tenían implementado (Empaques, 2020). Frente a esto surge la importancia de asesorar y formar a los restauradores frente al cumplimiento de las normas en el sector gastronómico.

4. EL OBSERVATORIO: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS

Con los retos que trajo la pandemia del Covid-19 para el sector gastronómico, los restaurantes que asumieron el desafío implementaron estrategias para hacer llegar sus productos a los comensales de una manera novedosa; tal es el caso de la coctelería la cual representa un porcentaje importante en las ventas de un restaurante, se resalta en Colombia el caso del Grupo Takami⁴, quienes se reinventaron no solo para poder generar un flujo de ingresos para algunos de sus restaurantes, sino también para ayudar a sus proveedores y colaboradores.

³ Iniciativa de Carvajal Empaques en alianza con Acodres, Domicilios.com, Winterhalter, Grupo Familia, Porcival, Irinox, Revista Buen Gusto, Rational, Asociación Colombiana de Recicladores de Cali- ARC y Revista La Barra; la cual busca promover la dinamización de la industria gastronómica en Colombia, fortaleciendo los protocolos de bioseguridad de los productos en los restaurantes y entregas a domicilio.

⁴ El Grupo Takami es uno de los referentes más importantes de la restauración en Colombia, en el portafolio de sus restaurantes tienen marcas como: Ugly american, Cantina y Punto, Tacos MX, Oficial, Bát, Elemental, Sorella, Cacio E Pepe, Osaki, Sipote, Black Bear, Central Cevichería, La Fama, 80 Sillas.

Crearon la iniciativa de Despensa Takami⁵, la cual consiste en conectar proveedores que tengan prácticas sostenibles con el consumidor final e incluso con otros restaurantes, caracterizándose por ofrecer productos de calidad y kits con instrucciones para que los comensales puedan preparar los platos en casa.

Para el caso de los colaboradores crearon un fondo de empleados para sus 1050 colaboradores teniendo en cuenta la pandemia del Covid-19, donde su premisa es transformar positivamente la vida de las personas que trabajan en Takami. En el sector gastronómico los colaboradores trabajan no solamente por obtener a final de cada quincena o mes su salario, sino también para recibir las propinas que en su mayoría llegan a ser superiores al salario básico que reciben; con la pandemia, las propinas se redujeron considerablemente llegando a cero, con esta iniciativa Takami busca que los comensales que asistían a sus restaurantes retribuyan la atención que recibían de los colaboradores, donando en 4 categorías⁶ el monto que ellos estipulan o el que los comensales deseen aportar; así mismo este fondo está regulado por el Comité de Cuidado de Takami en el cual tienen participación colaboradores, directivos, administrativos y comensales; para garantizar la transparencia y manejo de los recursos recibidos en el fondo. Adicional a esto, antes de la pandemia el Grupo Takami con la creación de las marcas Elemental y Bát, entregan a sus colaboradores las utilidades que reciban de estas dos marcas; con esto buscan fortalecer la fidelización de sus colaboradores con la empresa, mejorar sus condiciones de vida y evitar la rotación de personal que en el sector gastronómico es alta, pues la curva de aprendizaje de quienes pertenecen a esta industria es de por lo menos tres meses (La Barra, 2016).

En la distribución de sus productos, como es el caso de las bebidas de coctelería crearon una estrategia para hacer llegar los cócteles a los clientes con la iniciativa barra Takami, los cocteles llegan a los clientes en botellas pequeñas de vidrio con el nombre del cóctel, los ingredientes e instrucciones para mantener su temperatura; esta iniciativa también se dio en el restaurante Seven Reasons⁷ en Estados Unidos que al ser un restaurante gourmet los domicilios no eran una opción, pero se reinventó para hacer llegar sus productos de otra manera a los comensales; también en este aspecto surgió en los colaboradores adaptarse al cambio, donde algunos dejaron de ser meseros y cajeros para convertirse en domiciliarios por el momento.

Takami es un ejemplo de responsabilidad social empresarial con un impacto sostenible importante, que impacta la vida de sus socios, colaboradores, proveedores y clientes. Pese a que el 100% de sus restaurantes no están funcionando en esta

⁵ Despensa Takami: <https://despensatakami.co/>

⁶ Fondo de Empleados Takami: <https://takami.co/fondo-de-empleados/>. Las categorías en las que los comensales pueden donar son: Servicios Públicos \$75.000, Kit de alimentación y aseo para hijos menores de 3 años \$120.000, Mercados \$150.000 y Arriendos \$300.000.

⁷ Coronavirus en Estados Unidos: la historia del argentino que reinventó su restaurante y es un éxito en plena crisis: https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-unidos-historia-argentino-reinvento-restaurant-exito-plena-crisis_0_sXYUj8iVt.html

época de pandemia debido a su concepto de negocio que nos les permite por el momento funcionar en el canal de domicilios, continúan implementando estrategias para darle continuidad a sus negocios y a sus colaboradores.

A partir de esto, nace la necesidad en el sector gastronómico de implementar planes contundentes para la continuidad de sus negocios; de esta manera estarían preparados para afrontar situaciones como la pandemia actual, darle continuidad a sus modelos de negocio, salvar empleos y mantener un flujo de caja constante. Para darle continuidad a los negocios, existe una guía que puede ser una referencia para los empresarios que es la norma ISO 22301:2019 (ICONTEC, 2019) donde su eje central es gestionar la continuidad de negocio, anticipándose y recuperándose ágilmente a posibles situaciones derivadas de factores tanto internos como externos que puedan representar interrupciones que lleven a impactos a nivel financiero y de reputación de imagen para las marcas. El Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio, a grandes rasgos incluye los siguientes aspectos que deben tener en cuenta las empresas para su implementación:

- ↻ Definición del alcance
- ↻ Análisis de riesgos
- ↻ Diseño de la estrategia de continuidad del negocio
- ↻ Descripción de objetivos en cuanto a continuidad y planificación de las actividades para lograrlo.

Un sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio permite revisar constantemente los riesgos a los cuales puede estar expuesta la empresa y conocer el grado real de preparación y respuesta ante situaciones imprevistas para disminuir el impacto por las posibles interrupciones (Veritas, 2012). De aquí también surge la importancia de establecer nuevos contratos sociales con socios, colaboradores, proveedores y clientes; donde se involucren para aportar al desarrollo de soluciones especialmente en casos como una pandemia, donde se sufren afectaciones a todo nivel en sus negocios y calidad de vida.

5. NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Los cambios en una sociedad siempre han existido, el mundo ha evolucionado en varios escenarios, sociales, culturales, económicos, académicos. Es importante señalar que los cambios surgen como respuesta a la globalización, al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, los cambios en los hábitos de consumo, los cambios en los precios de un oferente a otro (Villalba Rivera, 2017) y factores externos como lo puede ser una pandemia.

Partiendo de lo anterior, para este caso al sector gastronómico teniendo en cuenta la coyuntura de la pandemia del Covid-19 se le presentaron oportunidades de mejora a trabajar para fortalecer e innovar sus negocios, donde los pequeños empresarios restauradores que no se interesen por implementar procesos de gestión en sus

restaurantes o no vean sus empresas de manera global para entender la dinámica del nuevo consumidor, no es probable que sus negocios sobrevivan, imposibilitándoles dar respuesta al consumidor, a las tendencias que están surgiendo para el sector y ser competitivos.

Cabe resaltar las tendencias que con la nueva normalidad están surgiendo, entre las que se destacan:



El uso del dinero: el consumidor está mutando hacia el uso de canales electrónicos que no requieran contacto. Por tanto, los restaurantes deben hacer uso de tecnologías diferentes al uso de un datáfono e implementar botones de pago, links o códigos QR para que los clientes puedan hacer los pagos de sus productos o servicios. El uso del dinero digital es más eficiente y rápido. Las personas ahora pueden pagar con sus huellas digitales y mediante reconocimiento facial y retiniano. Con el tiempo, nuestra información y datos personales se integrarán con el dinero, lo que permitirá experiencias de pago sin inconvenientes (Interactive, 2020).



Bienestar o better for me: en esta tendencia subyace una de las principales aspiraciones sociales actuales: el crecimiento saludable y activo, asociado a calidad de vida, salud y bienestar (Tecnalia, 2020). El bienestar es visto como un enfoque holístico, se está volviendo un motivador clave del comportamiento del consumidor, apoyado por la comodidad, la transparencia y el valor (Intel, 2019). De aquí surge la importancia de los restaurantes en informar al consumidor respecto a los ingredientes que se usan en sus preparaciones, para prevenir respecto a posibles alergias, para contribuir con sus dietas especiales y ofrecer productos customizados. El mayor acceso al conocimiento, la facilitación de datos y monitorización de nuestro estilo de vida, ha empoderado al consumidor que es más consciente del papel que la alimentación tiene en su salud y bienestar (Tecnalia, 2020).



Social & Sharing o Alimentación Social: esta tendencia viene impulsada por la creciente cultura participativa y las economías colaborativas. La tecnología ha favorecido compartir, conectar productos, servicios, conocimiento. Las nuevas fórmulas de involucración, expresión y colaboración ciudadana conforman una alternativa más democrática y gratificante en la esfera del consumo, otorgando más voz, capacidad de actuar y poder a los consumidores para cambiar cosas a favor de una mejora común (Tecnalia, 2020). En este aspecto, los empresarios restauradores deben tener una visión global de su negocio analizando aquellas decisiones que impactan a la sociedad; se deja de lado el bien particular para trabajar por un bien común aportando a la sociedad mejores condiciones de vida, se trata de trabajar con responsabilidad social empresarial de manera transversal en todos los procesos internos del restaurante.



Volver al origen- cocinar en casa: muchos se verán obligados, incluso forzados, a aprender algunas habilidades de vida tradicionales a menudo descuidadas durante mucho tiempo, como cocinar por sí mismos (Trend Watching, 2020). En esta tendencia algunos restaurantes y chefs han ido implementando nuevas modalidades para que el consumidor pueda preparar sus alimentos en casa, dando clases virtuales en redes sociales, o enviando los

ingredientes con instrucciones para que los puedan preparar; tal es el caso del chef David Orozco del restaurante Chorilongo en Bogotá.



Uso eficiente de los espacios: los layouts en los restaurantes después de la pandemia tienen que rediseñarse, y darle prioridad a las medidas de bioseguridad decretadas por los entes de control para brindar seguridad y confianza a los colaboradores, proveedores y clientes. Aquí se podría replantear compartir espacios con otros restaurantes para disminuir costos en los cánones de arrendamiento, los cuales son elevados para el sector gastronómico y que con la pandemia no se logró llegar a un acuerdo con los arrendadores, teniendo que en algunos casos entregar el local, vender los equipos y mobiliarios del restaurante. Otra opción es acceder al modelo de cocinas ocultas,⁸ donde le invierten a construir cocinas con todos los equipos necesarios, para despacho de pedidos 100% a domicilio.

Con la adopción de alguna de estas tendencias, también surge la importancia de profesionalizarse en el sector gastronómico para entender a profundidad y con una visión 360° la dinámica del restaurante y su entorno; así como buscar asesoría adecuada para el correcto diseño, documentación, implementación y medición de procesos de gestión que ayuden a darle una estructura formal a la empresa, para tomar de manera acertada decisiones basadas en datos reales. Surge hacer un llamado a las instituciones de educación en gastronomía para que refuercen en los estudiantes la importancia de formalizarse y estructurar correctamente los procesos de gestión para restaurantes.

El grado de resiliencia y de adaptabilidad organizacional está fuertemente influenciado por el desarrollo de actividades dinámicas e innovadoras dentro de la organización, los cuales se suscitan por una amplia directriz organizacional que enfoque los esfuerzos de gestión de desarrollo y cambio organizacional frente al cumplimiento de planes, programas que permitan el logro y cumplimiento de las metas trazadas para un periodo de tiempo, planeación estratégica, estos elementos sumados a una amplia capacitación y formación de los colaboradores frente al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, liderazgo y cumplimiento de metas; permitirá la transformación efectiva de los procesos de la organización (Villalba Rivera, 2017).

CONCLUSIÓN

La reactivación del sector gastronómico después de la cuarentena va a tardarse un poco más, de acuerdo con el estudio realizado por Delloite podría darse hasta el mes de Junio (Delloite Consulting, 2020) pero de acuerdo con las medidas que ha ido adoptando el Gobierno Nacional de Colombia esto podría extenderse más allá de ese mes; los restaurantes por el momento están funcionando para venta a domicilio y para que el cliente vaya y recoja sus productos al restaurante para llevarlos a casa; bajo

⁸ Una cocina oculta, es una cocina diseñada únicamente para atender domicilios, es decir, es una cocina de restaurante que no cuenta con espacio para atender comensales. <https://www.revistalabarra.com/ventajas-operacionales-en-cocinas-ocultas/>

este canal la venta de los restaurantes ha llegado a situarse en un 30% máximo de lo que antes vendían, esto no da para cubrir al 100% los costos asociados a la operación, teniendo los empresarios que tomar decisiones un poco más drásticas para lograr que sus negocios se mantengan. Frente a esto, es necesario que por parte del Gobierno Colombiano se estudien y se tengan en cuenta las propuestas que los gremios como Acodres han presentado, para lograr salvaguardar el tejido empresarial del sector gastronómico y los empleos que este sector genera contribuyendo a no aumentar el indicador de desempleo en Colombia. Se hace necesario entregar alivios contundentes y reales para el sector gastronómico a nivel global: impuestos, arriendos, laborales, financieros, fortalecimiento empresarial, transformación digital y de sostenibilidad; de esta manera también se contribuye a disminuir el grado de informalidad del sector gastronómico.

De otro lado, se hace necesario que los empresarios restauradores hagan un diagnóstico de su situación actual para revisar cómo se están desarrollando los procesos en su restaurante, revisar qué se debe replantear y proceder a implementar los procesos necesarios para la correcta gestión del restaurante, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos, que no solo revelan la necesidad del cambio, sino también, cómo efectuar los procesos de prestación de servicios en restaurantes (Torres Chávez & Cuétara Sánchez, 2018) de manera eficiente.

Así mismo, que inviertan en capacitación para ellos y para sus equipos de trabajo en temas de gestión, tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura y relaciones humanas; para reinventar sus modelos de negocio explorando otras alternativas de operación que tiendan a disminuir la carga operativa estructurando un modelo de costeo ajustado al tipo de restaurante que tengan.

Es importante establecer nuevos contratos de orden social (Nuñez, 2020) para lograr una cohesión que beneficie a todos los actores de la industria gastronómica: empresarios restauradores, colaboradores, proveedores y aliados; así se fortalecerá el sector y se logrará la reactivación y mejora de las condiciones para todos los actores.

La implementación de las medidas de bioseguridad deben estar presentes en todo momento en la ejecución de los procesos en los restaurantes, estas medidas no son un tema nuevo, ya que en Colombia vienen reguladas desde el año 1979 y se han ido actualizando de acuerdo con las exigencias de salubridad y del consumidor, incluso desde la FAO⁹ se impulsó en el año 2016 un manual para manipuladores de alimentos (Alimentos, 2016) el cual sirve como guía para la implementación del Plan de Saneamiento Básico y Protocolo de Bioseguridad para los restaurantes; se trata que

⁹ Food and Agriculture Organization of the United Nations, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

en los restaurantes se le dé la importancia, relevancia y el valor a la implementación de estas medidas para su operación y no pasarlas por alto, ya que el sector gastronómico tiene en sus manos la salud de los consumidores.

Por último, la invitación es lograr una relación sólida del gremio gastronómico para acceder a beneficios comunes para los empresarios restauradores, colaboradores, proveedores y aliados; estar monitoreando el comportamiento del nuevo consumidor y brindar opciones que den cobertura a su demanda.

Este trabajo está bajo la licencia **Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**. Para leer el texto completo, visite: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriá, F. (2016). *Mise en Place Guía Para Gestionar Tu Restaurante*. elBullifoundation.
- Alimentos, M. p. (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el Mayo de 2020, de <http://www.fao.org/3/a-i7321s.pdf>
- Burns, D. (2017). *Your Restaurant Sucks!*
- Charnas, D. (2016). *Work Clean, what great chefs can teach us about organization*. New York: Rodale.
- Colombia, C. d. (24 de Enero de 1979). Ley 9 de 1979 Por la cual se dictan medidas sanitarias.
- Colombia, C. d. (3 de Agosto de 2018). Ley 1935 de 2018 Por medio de la cual se reglamenta la naturaleza y destinación de las propinas.
- Cuadros Ruíz, F. (6 de Mayo de 2020). Oportunidades del sector gastronómico. (C. L. Bernal, Entrevistador)
- Delloite Consulting. (27 de Marzo de 2020). COVID-19 Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución.
- Dinero, R. (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. *Revista Dinero*, 1.
- Empaques, C. (Mayo de 2020). Guía de Compromiso para Restaurantes y Domicilios.
- Forbes, R. (21 de Abril de 2020). Rappi inicia sus primeras entregas con robots. *Revista Forbes*. Recuperado el Mayo de 2020, de Rappi inicia sus primeras entregas con robots: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/21/rappi-inicia-sus-primeras-entregas-con-robots/>
- Gámez Gutiérrez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Ediciones Unisalle.
- Gerente, R. (2019). Cómo pasar de la cocina al mundo digital. *Revista Gerente*, 245, 72.
- Gómez Bobillo, A. (2 de Mayo de 2020). *Comer entre mamparas, controles de temperatura y menús en el móvil: las ideas que un hostelero está poniendo en marcha en su restaurante para la reapertura*. Recuperado el Mayo de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/medidas-reapertura-restaurantes-comer-mamparas-631979>
- ICONTEC. (20 de Noviembre de 2019). NTC-ISO 22301 Seguridad y resiliencia. Sistema de gestión de continuidad de negocio. Requisitos. Bogotá, Colombia.
- Interactive, A. (2020). *Trends 2020*. FJORD Design and Innovation from Accenture Interactive.
- La Barra, R. (2013). *Manual de Montaje de Restaurantes Volumen 1*. Bogotá: Axioma Comunicaciones SAS.
- La Barra, R. (2016). El Sector de la Hospitalidad y sus Salarios. *Revista La Barra*, 86, 18-23.
- La Barra, R. (2019). Delivery, un negocio con potencial rentable. *Revista La Barra*, 113, 8-10.
- La Barra, R. (2020). Balance 2019: un año esforzado. *Revista La Barra*, 115, 10-12.
- La Barra, R. (2020). Proyecciones Económicas 2020. *Revista La Barra*, 115, 6-8.
- Mintel. (2019). *Tendencias Globales de Consumo 2030*.
- Mischitelli, V. (2000). *Your New Restaurant*. Canadá: Adams Media Corporation.
- Núñez, D. C. (01 de Mayo de 2020). Seminario Internacional: causas y efectos comerciales, económicos y financieros de las pandemias. *Administración Estratégica en Tiempo de Crisis*. Bogotá, Colombia.

-
- Pacheco Bernal, C. L. (2017). *Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante*. Recuperado el 2020, de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/237
- Pacheco, C. L. (2020). La Importancia de los Estados Financieros. *Revista La Barra*, 116, 30-31.
- Perera, N. (2018). La Sustentabilidad Marca la Diferencia. *Revista Énfasis*, 5, 12-13.
- Pollan, M. (2014). Cocinar: una historia natural de la transformación. Debate.
- Pública, M. d. (1997). Decreto 3075 de 1997.
- Puyuelo Arilla, J. M., Jordi, M. B., Garmendia Otegui, J. M., & Sanagustín Fons, M. V. (2017). *Introducción a la historia de bares y restaurantes: principales hitos bajo una perspectiva gastronómica*. Federación de Cofradías Gastronómicas.
- Social, M. d. (22 de Julio de 2013). Resolución 2674 de 2013.
- Tecnalia, A. (2020). *EATendencias Las Tendencias con Mayor Impacto para la Innovación Alimentaria*. España: Azti Tecnalia.
- Tiempo, E. (11 de Mayo de 2020). ¿Por qué colapsaron las 'apps' de domicilios en el Día de la Madre? *Periódico El Tiempo*.
- Torres Chávez, O., & Cuétara Sánchez, L. (15 de Abril de 2018). Procedimiento para el diagnóstico de restaurantes a la carta tipo gourmet, temático y especializado.
- Trend Watching. (2020). *10 Tendencias que se están acelerando por la crisis de Covid*.
- Veritas, B. (Septiembre de 2012). ISO 22301- Continuidad del Negocio. España.
- Villalba Rivera, R. A. (2017). Modelos de Resiliencia Organizacional en las Pymes y su Impacto en la Cadena de Abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 77-88.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y Herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.